

# serviços

**ELUCID, PROGRESS SOFTWARE**

**E MASTERDOM FORAM OS DESTAQUES**

**DO ANO ENTRE AS EMPRESAS DE SERVIÇOS**

**DE GRANDE, MÉDIO E PEQUENO PORTES,**

**DE ACORDO COM OS DADOS DE BALANÇO**

**ANALISADOS PELA EQUIPE DO ANUÁRIO**

**INFORMÁTICA HOJE.**

## A manobra radical da **Elucid** dá resultado

**M**ichael Wimert, presidente da Elucid, tinha pressa em começar 2008. Ele desenvolveu uma nova estratégia para a Elucid no final de 2007 e precisava implementá-la logo para ter resultados ainda em 2008. No entanto, antes havia uma decisão difícil a tomar: Michael convocou os 50 técnicos responsáveis por desenvolver e manter o sistema de gestão que a Elucid fornecia há quase dez anos para uma reunião. “Vamos parar de vender nosso próprio ERP?” Há bastante tempo, poucos clientes se interessavam pelo ERP da Elucid, pois achavam que ele só atendia empresas de energia elétrica. Além disso, como a maioria das grandes empresas já usava ERPs de outros fabricantes, Michael percebeu que não havia espaço no mercado para o ERP da Elucid. Não compensava mais manter 50 técnicos para suportar o sistema em poucos clientes. Ele precisava redirecionar os técnicos para ajudá-lo a colocar em prática a nova estratégia. Ele manteve uma equipe pequena para cuidar do ERP, até que convencesse as oito empresas do Grupo Rede a trocar o ERP da Elucid pelo SAP, da qual ele se tornou parceiro. Michael selecionou alguns técnicos para trabalhar numa nova equipe de projetos com a SAP; outros desenvolvem aplicativos na fábrica de software; e treinou os melhores em processos de negócio para dar consultoria. “Para alguns não havia lugar”, diz Michael, “então precisei demiti-los.” Ele analisou as vendas da Elucid em 2007 e percebeu que vendia bastante para empresas que já eram clientes e pouco para novas empresas. Os CIOs, ele diz, achavam que a Elucid era especializada em concessionárias de energia elétrica. “Precisávamos deixar nossa estratégia mais clara para os clientes.”

Na nova estratégia da Elucid, Michael a dividiu em três unidades de negócio: uma fábrica de software; uma consultoria para implementar os sistemas da Elucid, além do ERP da SAP e sistemas de análise estatística de dados (business intelligence) de diversos fabricantes; e uma empresa de serviços, como gestão de infraestrutura de rede e de TI. Dentro de cada uma das unidades, ele estruturou uma diretoria para cada segmento, como telecomunicações. “Ao criar enfoques específicos, contamos a história de uma forma mais clara para os clientes.” Além disso, um acionista da Elucid assumiu a fábrica de software e a unidade que presta serviços; e o outro assumiu a consultoria. Como presidente, Michael coordena as três unidades de negócio, além de continuar liderando outras áreas da empresa, como o jurídico e recursos humanos.

Depois de comunicar os funcionários sobre o fim do ERP da Elucid, Michael reuniu as duas equipes de consultoria (de São Paulo e de Bragança Paulista) num único prédio, em São Paulo. “Por causa do trânsito, o custo era alto e não havia sinergia entre as equipes.” Em paralelo, ele colocou os consultores em cursos sobre gestão de projetos, de mudanças, além de certificá-los nos sistemas da SAP. Enquanto isso, os técnicos da fábrica de software desenvolviam novos produtos para a Elucid oferecer aos clientes. Eles adaptaram o sistema de billing para funcionar em um PDA e instalaram uma impressora portátil. Assim, o técnico da concessionária de energia elétrica mede o consumo nos clientes e imprime a conta na hora. “A empresa economiza o custo de enviar as contas depois pelo correio.” Os técnicos também desenvolveram um sistema para PDA para registrar os ativos da rede elétrica. A empresa

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/ vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ Func. (US\$ mil)
GRANDE	<b>ELUCID</b>	1.694,10	24,00	22,99	0,79	2,51	39,08



*Michael Wimert, presidente: precisava deixar a estratégia mais clara para os clientes.*

de energia elétrica precisa desses dados para provar que investe na rede, assim a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) reajusta as tarifas de energia elétrica. O serviço da Elucid inclui os técnicos, o sistema e os PDAs, além do serviço de ir a campo mapear os ativos.

Com a nova estratégia funcionando, a equipe da Elucid visitou os CIOs que já eram clientes ou não, para apresentar as novas unidades de negócio; durante as reuniões, eles tentavam convencer os clientes que usam o ERP da Elucid a trocá-lo pelo SAP. Para isso, os vendedores calcularam quanto os clientes economizariam ao trocar de ERP: "Mostramos a eles que o custo de um ERP é mais alto quando só oito empresas o usam."

No entanto, a crise econômica chegou em setembro. Os clientes não mais se reuniam com os vendedores para conhecer a nova estratégia da Elucid, mas para renegociar os contratos antigos. Michael analisou o quanto esperava faturar em 2008 e convocou uma reunião com os sete diretores. "Não aceito desculpas", disse Michael aos diretores. "Vamos ter que crescer de outra forma."

Os clientes pressionavam. Para manter os contratos, Michael precisava reduzir as margens de lucro ou os clientes adiariam ou cancelariam os projetos. "O aperto foi grande." Depois de se reunir várias vezes com os diretores, Michael percebeu que poderia reduzir um pouco suas margens, se reduzisse os custos da Elucid e analisasse melhor seus investimentos.

Até então, Michael sabia como estavam as finanças da Elucid através do diretor financeiro. Para controlar melhor os gastos da Elucid, ele passou a conversar diretamente com o gerente. Já em outubro, ele passou a analisar todos os gastos, inclusive com água e produtos de limpeza.

"Ninguém libera um centavo se eu não analisar antes." Em 2009, ele continua visitando possíveis clientes, inclusive do governo, além de parceiros para apresentar a estratégia da Elucid. "Precisamos plantar as sementes para garantir novos contratos do futuro." Ele também já convenceu o Grupo Rede a trocar o ERP da Elucid pelo SAP em suas oito empresas.

Por causa da crise, os resultados da nova estratégia ainda não estão muito claros para Michael. Em junho, no entanto, os vendedores já começaram a receber solicitações de proposta dos CIOs para novos projetos. Ele já comemora o primeiro contrato de um dos novos serviços que criou em 2008: venceu a licitação do Grupo Rede para mapear todos os ativos da rede elétrica; Michael já distribuiu PDAs para 400 pessoas (entre funcionários da Elucid e parceiros) registrarem os ativos e cobrou R\$ 55 milhões pelo serviço.

Os acionistas estão confiantes na nova estratégia da Elucid e, em janeiro de 2009, ofereceram parte das ações para Michael. Agora, além de diretor financeiro e presidente, Michael é também um dos acionistas da empresa. "É bastante trabalho."

Para planejar os próximos passos para a Elucid crescer, no mínimo, 20% a cada ano, Michael trabalha aos finais de semana e não pensa em tirar férias. Só assim, ele atingirá sua própria meta de ver a empresa faturar R\$ 200 milhões em 2012.

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
48.449,48	48.449,48	11.137,00	280,14	4,49

## A Progress comemora o seu melhor ano

Quando o ano de 2008 começou, todos os 14 técnicos da equipe de serviços da Progress estavam ocupados em projetos. Em abril, Luiz Cláudio Menezes, presidente da Progress, fechou um contrato para integrar o banco de dados do sistema de gestão ao banco de dados do sistema de vendas de uma indústria. “O cliente já estava conosco há bastante tempo; o projeto era complexo e precisava ficar pronto logo.”

Os técnicos já testavam se a integração dos bancos havia dado certo nos primeiros dias de junho, quando Luiz Cláudio recebeu uma ligação. Do outro lado da linha, um diretor avisava que o gerente do projeto tinha pedido demissão. “Ele recebeu uma proposta para ganhar o dobro.” O técnico deixou a Progress no mesmo dia. Nenhum outro técnico conhecia bem o sistema da Progress usado para integrar os bancos de dados, nem o que estava previsto no projeto.

Luiz Cláudio e equipe começaram a procurar outro técnico com o mesmo perfil. Na mesma semana, ele se reuniu com o cliente. “Ouvei muitas coisas naquele dia.” O cliente perguntou como Luiz Cláudio resolveria o problema; por algumas semanas, nem ele sabia a resposta.

Logo em seguida, Luiz Cláudio perdeu outros dois técnicos. “Eram pessoas que já estavam na empresa há três ou quatro anos e conheciam bem nossos produtos e metodologias.” Enquanto não contratava outros técnicos, ele resolveu se dedicar aos clientes; conversou com os técnicos dos projetos que foram afetados e passou a se reunir com pelo menos um cliente por dia. “Deixei um pouco a estratégia para acompanhar a parte operacional dos projetos.”

Foi o que Luiz Cláudio fez no caso do projeto de inte-

gração dos bancos de dados. Durante três semanas, ele visitou o cliente para explicar como estava o processo de seleção do novo técnico e que, em paralelo, tentava emprestar um técnico de alguma filial da Progress na América Latina para terminar o projeto. “O cliente percebeu que eu estava fazendo tudo o que podia.”

Luiz Cláudio também revisou o plano de remuneração dos técnicos e decidiu oferecer novos benefícios para tentar mantê-los na Progress. “Os técnicos sempre ficam onde ganham mais.” Daqui para a frente, ele premiará os técnicos: aqueles que apresentarem bons resultados nos primeiros seis meses de trabalho, ganham um treinamento na Progress dos Estados Unidos; se entregarem os projetos no prazo, ganham um bônus em dinheiro no final do ano.

Três semanas se passaram desde que o gerente do projeto deixou a Progress. Luiz Cláudio já havia entrevistado vários técnicos, mas não encontrava nenhum com conhecimento técnico suficiente para assumir a gerência do projeto. Nas outras filiais, ele encontrou dois técnicos: em poucos dias, um deles terminaria um projeto no México; o segundo chegou no Brasil algumas semanas depois. Eles testaram os bancos de dados e entregaram o projeto um mês depois do prazo.

Apesar das dificuldades, a Progress alcançou a meta de faturamento do ano todo em julho de 2008. “Foi o melhor ano da Progress no Brasil.” As vendas continuaram no mesmo ritmo, até que a crise econômica chegou. Na época, Luiz Cláudio aguardava o retorno dos clientes para 50 propostas. Como muitos clientes cancelaram os projetos, ele decidiu focar a equipe de vendas nos segmentos que ele achava que sofreriam

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/ vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ Func. (US\$ mil)
MÉDIO	<b>PROGRESS SOFTWARE</b>	1.475,20	21,54	6,82	1,50	0,00	52,01

menos com a crise, como varejo, saúde, seguros e agronegócios. Até o final de dezembro, Luiz Cláudio conseguiu fechar 20% das propostas abertas nos clientes desses segmentos.

De acordo com o Anuário Informática Hoje, a Progress cresceu 21,54% no Brasil em 2008. Quando Luiz Cláudio apresentou os resultados, os executivos globais prestaram atenção no Brasil. Por causa disso, sete executivos visitaram Luiz Cláudio entre janeiro e julho de 2009. "Nunca recebi tantas visitas." Na última visita, em julho, ele apresentou os resultados do primeiro semestre de 2009: a equipe atingiu 118% da meta de faturamento; no mesmo período, filiais da Progress em outros países deram prejuízo.

Por causa dos bons resultados, os executivos globais decidiram adiantar o lançamento de alguns produtos que, até então, a Progress só comercializava no exterior. Luiz Cláudio passará a vender mais três produtos voltados para segmentos específicos, como telecomunicações, até 2010. "O desafio é lançar esses produtos no mercado brasileiro, sem deixar de vender o carro-chefe."

O maior desafio será, na verdade, o mesmo que Luiz Cláudio já enfrenta com o portfólio atual. Quando a Progress vende um produto, geralmente vende o serviço de instalação ou integração junto; esses serviços rendem 10% do que a empresa fatura por ano. Contudo, para se preparar para vender os novos produtos, ele precisa aumentar e capacitar sua equipe de serviços. "Nunca atuamos no mercado de telecom, então precisamos buscar alguém de fora que já conheça o mercado." Além disso, o custo dos novos



*Luiz Cláudio Menezes, presidente: novos benefícios para manter os técnicos na empresa.*

técnicos estava além do orçamento da Progress para 2009 — mas os executivos globais decidiram pagar por eles.

Como os novos produtos que a Progress venderá no Brasil geralmente são parte de projetos maiores do cliente, Luiz Cláudio também pensa em fazer parcerias com integradores de grande porte. "A Progress já tem parcerias com integradores globais que eu posso replicar no Brasil em alguns meses." Mas antes ele escreve o plano de negócios de cada produto que vai incorporar ao portfólio. "Antes de conversar com os integradores preciso saber quanto espero vender e como vou treinar o pessoal." Se a Progress fizer parcerias locais com os mesmos integradores globais, Luiz Cláudio espera gastar menos tempo e dinheiro e aproveitar os técnicos atuais para auxiliar os integradores durante os projetos. "Eu ganho pessoal já treinado e reduzo meu custo para competir."

Enquanto os planos não saem do papel, ele procura técnicos para preencher cinco vagas na empresa. Ele quer técnicos experientes. "Já temos muitos recém-formados trabalhando aqui." Enquanto nove executivos entrevistam e testam os candidatos, Luiz Cláudio mantém os recém-formados trabalhando próximos aos técnicos mais experientes. Assim, quem sabe daqui a alguns anos, ele terá na própria Progress os técnicos que hoje procura no mercado.

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
22.893,56	22.893,56	1.560,00	15,37	0,67

## A Masterdom expande os serviços para driblar a crise

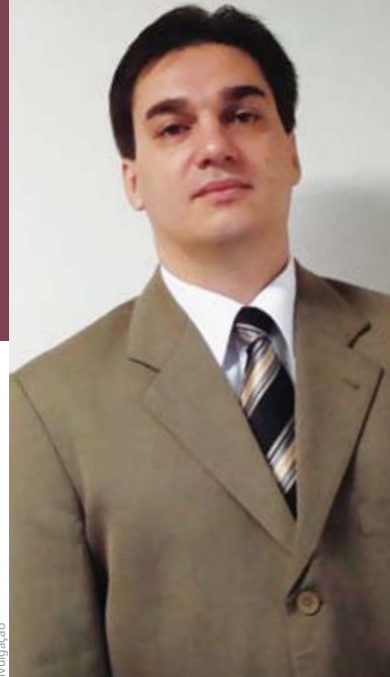
Já faz algum tempo que Luciano Bernardo da Silva, diretor comercial da Masterdom, e seus outros dois sócios tentam diversificar os projetos da empresa. Desde 1999, eles oferecem consultoria e desenvolvem aplicativos baseados no sistema de correio eletrônico Lotus Notes, da IBM. Mas, em 2007, Luciano colocou metade dos técnicos em cursos de Websphere, um sistema da IBM, para desenvolver portais e aplicativos em linguagem Java. Luciano apostou que, se ampliasse os serviços da Masterdom para sistemas baseados em web, faturaria mais em 2008. “Mas mesmo CIOs que já são clientes não sabiam que nós prestávamos serviços com outras tecnologias.” A própria IBM só reconhecia a Masterdom como parceiro para projetos em Lotus Notes. Luciano precisava convencer a IBM de que poderia assumir projetos em Websphere, para que a IBM indicasse a Masterdom para os clientes. “Tanto nos clientes, quanto na IBM, nós precisávamos quebrar a barreira que a nossa especialização em Notes criou.” Sempre que a Masterdom termina projetos em Lotus Notes, ele se reúne com os técnicos da IBM para fechar o projeto e lhe repassar o valor das licenças. Nessas reuniões, Luciano comentava com os técnicos da IBM que já havia treinado grande parte de sua equipe em Websphere. Em fevereiro de 2008, os técnicos da IBM ofereceram à Masterdom uma oportunidade: um parceiro da IBM deixou o projeto de um portal de colaboração desenvolvido em Websphere para o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP) e a IBM procurava um novo parceiro para assumir o projeto. Era um contrato antigo: a

Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (Prodesp) assinou com a IBM no final de 2004. No entanto, a IBM precisava cumprir o contrato até agosto de 2008. “Aceitamos participar da concorrência logo de cara.”

A Masterdom atendia clientes de governo há dez anos e, quando Luciano decidiu participar da concorrência, quase 40 técnicos já sabiam desenvolver aplicativos em Websphere. “O cliente já tinha nossas referências e nos aceitou.” Ao assumir o contrato, a Masterdom deveria terminar um portal na intranet do TJ-SP para juizes, desembargadores e outros usuários trocarem informações sobre processos nas varas de execução criminal, e consultarem fichas de antecedentes criminais, laudos, fotos e impressões digitais. No entanto, os prazos eram curtos: dois meses para entregar cada aplicativo que compunha o portal. Para atender os prazos, Luciano precisava contratar outros 12 técnicos.

Enquanto os técnicos já treinados em Websphere desenvolviam os aplicativos com prazo mais curto, Luciano e os sócios recebiam vários técnicos na Masterdom todos os dias. Eles analisavam currículos, conversavam e testavam os técnicos; mas, no final do dia, poucos passavam para a fase seguinte da seleção. “De dez técnicos que entrevistávamos”, diz Luciano, “encontrávamos um.” Durante os primeiros dois meses do contrato com a Prodesp, os executivos da Masterdom entrevistaram cerca de 60 técnicos para conseguir contratar os 12 que precisavam. “Tivemos de ser muito exigentes na contratação para oferecer o nível de qualidade que o cliente esperava.”

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/ vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ Func. (US\$ mil)
PEQUENO	<b>MASTERDOM</b>	2.421,30	22,86	54,50	1,91	0,00	26,93



*Luciano  
Bernardo da  
Silva, diretor  
comercial: à  
procura de  
técnicos para os  
novos projetos.*

Com os novos técnicos, Luciano cumpriu o contrato até o final. Em setembro de 2008, a Prodesp renovou o contrato com a Masterdom por mais um ano.

Enquanto Luciano renovava o contrato com a Prodesp, recebia alguns clientes que queriam renegociar contratos por causa da crise econômica. "As empresas multinacionais receberam a diretriz de economizar." Mais do que nunca, ele precisava fechar novos contratos, assim menos técnicos ficariam parados durante a crise. "Trouxemos alguns dos técnicos para casa para reduzir o valor dos contratos dos clientes."

Ele resolveu pressionar a equipe de vendas da Masterdom para convencer as empresas a contratá-la para projetos em Websphere. Luciano pensou em mostrar o exemplo de sucesso com a Prodesp para que os clientes se sentissem seguros em contratá-los. Depois disso, toda vez que os vendedores visitavam um cliente, levavam material sobre o portal que a Masterdom desenvolvia para a Prodesp. "Divulgar o projeto repercutiu no mercado, porque ninguém sabia que desenvolvíamos em Websphere."

De setembro a dezembro de 2008, cinco clientes se interessaram em contratar a Masterdom para desenvolver portais em Websphere. Para convencê-los, Luciano pediu aos técnicos da Prodesp para levar os clientes para conhecer o portal do TJ-SP na própria Prodesp. Em dezembro, ele levou técnicos de uma grande empresa estatal até a Prodesp, pois eles queriam um portal parecido com o do TJ-SP para usar na indústria. Como todos os técnicos estavam ocupados em projetos, Luciano propôs que o prazo para começar o projeto fosse março de 2009. "Mas eles

especificavam na licitação que precisavam de uma empresa que começasse imediatamente." Luciano desistiu da licitação: para assumir um grande projeto como esse, ele precisava de tempo para contratar técnicos ou remanejá-los de outros projetos.

Por causa dos novos clientes que encomendaram aplicativos baseados em Websphere até o final de 2008, os técnicos da Masterdom ganharam cerca de 210 mil horas de trabalho. "Fechamos grandes projetos." Por isso, mesmo renegociando contratos com diversos clientes, Luciano manteve quase todos os técnicos trabalhando em projetos durante o período de crise; quem não trabalhou, foi inscrito em cursos na IBM. No final das contas, a Masterdom faturou menos em 2008 por causa da crise. Mesmo assim, de acordo com o Anuário Informática Hoje, a receita líquida da empresa cresceu 22,86% em 2008.

Em abril de 2009, os clientes voltaram a se reunir com Luciano para rediscutir os projetos e solicitar novas propostas de projetos em Lotus Notes e Websphere. Com isso, todos os técnicos da Masterdom já estão ocupados novamente em projetos. Para atender outros cinco contratos que assinou em 2009, Luciano precisará contratar mais técnicos ou os clientes terão de esperar alguns técnicos terminarem projetos em andamento. "Se eu encontrasse técnicos qualificados, contrataria na hora."

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
2.964,19	2.964,19	1.615,63	85,34	1,04